

TEAMMUNKA DIFFERENCIÁLT ÉRTELMEZÉSE ÉS A MAGYARORSZÁGI MUNKASZERVEZETEK ÉRETTSÉGÉNEK ELEMZÉSE RÉGIÓS KONTEXTUSBAN

*QUALITY OF TEAM WORK – ANALYSIS ON MATURITY OF
HUNGARIAN WORK ORGANIZATIONS IN REGIONAL CONTEXT*

BLASTIK MÁTYÁS PhD hallgató

Debreceni Egyetem KTK, Doktori Iskola

ABSTRACT

The most important condition of today's knowledge oriented 'learning society' is the continuous innovation. Unfortunately scientific analyses are typically focused more on product and technological aspects of innovation rather than on the organizational one. Since the opportunity to develop expensive technological innovations is limited in Hungary, it would be very important to play pioneer role in organizational innovation. Recent years' empirical studies proved that the autonomous team work is good tool to share tacit knowledge. It is crucial then to analyse the performance of Hungarian organisations on this area.

In the conference paper the performance of Hungarian work organisations is analysed on the area of team work. Results are compared with other regional competitor countries, based on data of 2010's European Working Conditions Survey. According to the wide sample we can prove that Hungary is especially behind in the modern team work, which means there is further development potential, that couldn't be properly utilized so far.

1. Teammunka a szervezeti innovációs irodalomban

Korunk tudásorientált tanulógazdaságának egyik legfontosabb feltétele a folyamatos megújulás, innováció. Bár Schumpeter óta tudjuk, hogy az innováció fogalmát differenciáltan kell értelmezni (Schumpeter 1943), az innováció kifejezést mégis gyakran azonosítják a termék- és technológiai újításokkal. Ennek oka nyilvánvalóan az, hogy egy ország, vagy vállalat K+F költségeit, illetve egy-egy termék piaci bevezetésének költségeit és a termékhez kapcsolódó profitot könnyű mérni és összehasonlítani. Ennek megfelelően, a műszaki újításokhoz kapcsolódó, empirikus adatokon alapuló kutatások elemzése területén nehéz új eredményeket

bemutatni. Bár e területen sok forrásadat és összehasonlítható eredmény áll rendelkezésre, mégis úgy véljük, hogy relatív tökeszegény országok esetében sokkal relevánsabb azokat az innovációs formákat vizsgálni, melyek implementálása nem igényel nagyobb tőkebefektetést, s ez által lehetőség nyílik a tökeszegénységből adódó versenyhátrány ellensúlyozására. Ezért fontos, hogy Magyarország és a kelet-közép európai régió (KKE) országaiban fejlett szervezeti innováció legyen.

A 2005-ben megjelent Osló kézikönyv harmadik kiadása (Tanaka, 2005) lefektette a szervezeti innováció empirikus kutatásának standardjait, így teremtve meg a kvantitatív kutatások összehasonlíthatóságának alapját. Ekkortól kezdve állnak rendelkezésre nagy elemszámú empirikus minták, melyek alapján a különböző szervezeti innovációs formákat kvalitatív elemző eszközök segítségével vizsgálni tudjuk.

E tanulmányban, a 2010-es európai munka-feltétel felmérés adatai alapján, egy kiválasztott szervezeti innovációs forma (teammunka) elterjedtségén keresztül azt vizsgáljuk, hogy a magyarországi munkaszervezetek milyen érettségi szinten vannak a KKE régiós versenytársaihoz képest.

A teammunka egy szervezeten belülré irányuló innovációs eszköz, amely értelmezéstől függően strukturális (radikális-), és eljárás (procedurális-) innováció egyaránt lehet. Strukturális innovációról akkor beszélünk, ha az újítás a szervezet központi elemeiben, vagy a központi elemek közötti meghatározó viszonyokban idéz elő változást, míg eljárás innovációnak azt nevezzük, amikor csak a vállalat (rész-) folyamatait, és rutinjait érinti a változás (Armbruster et al, 2008). Tágabban értelmezve teammunkának nevezzük, azt a munkaszervezési formát, melynek során a szervezet tagjainak együtt kell dolgozniuk. Ezt a definíciót nevezhetjük a teammunka klasszikus meghatározásának is, mely évszázadok óta jelen van a munkaszervezetekben. A teammunka modern meghatározása szerint csak azt tekintjük teammunkának, amikor a csoportban dolgozás, nem egyéni célok összességének, hanem közös célok érdekében történik (Kyzlinková et al, 2007). Ebben az esetben a team összeállítása mindig az adott cél érdekében, a szükséges kompetenciák bevonásával történik. A fenti az esetekben nem feltétel a szervezet érdek-hatalmi rendszerének változása, tehát mind a klasszikus, mind a modern meghatározás szerint procedurális innovációról beszélünk. A szűkített értelmezésre Delarue és társainál találunk egy definíciót, ahol a team-et munkavállalók olyan csoportjával azonosítja, akiknek közös feladatot kell megoldaniuk és ahol a csoport tagjai határozhatják meg, hogyan végzik el a feladatot (Delarue et al, 2003). Ebben az esetben tehát már strukturális innovációról beszélünk, hiszen a feladatvégzés sorrendjének meghatározását a szervezeti vezető helyett a team önállóan (autonóm módon) határozza meg.

Ha a fenti megkülönböztetéssel vizsgáljuk a teammunkát, akkor a kognitív és tanulási elméletekből következő tudásmegosztás hatékonyságára is különböző eredményeket kapunk. Egy angliai felmérés alapján Gallie és szerzőtársai kimutatták, hogy az autonóm teammunka pozitív hatással van a szervezet teljesítményére, munkavállaló elégedettségére és a munkahelyi stresszre, míg ez a pozitív hatás nem

bizonyítható a hagyományos teammunka alkalmazásával (Gallie, 2009). Az eredmény nem meglepő, hiszen a csapatban dolgozó munkavállalókra ebben az esetben az úgynevezett normatív és hedonikus belső motivációs eszközök is hatnak, melynek köszönhetően nagyobb termelékenység érhető el (Lindenberg 2001). A normatív motiváció célja az egyén személyes és társadalmi normáknak történő megfelelése, míg a hedonikus motiváció az individuális tudás bővítésére, valamint az egyéni élvezetek fizikai és társadalmi jó közérzetének maximalizálására törekszik. A tudásmegosztás mértéke a normatív motiváció esetén attól függ, hogy az egyén számára mennyire fontos az adott kontextus. A hedonikus motiváció esetén a transzfer mértékében pedig meghatározó, hogy az egyén mennyire élvezi az adott helyzetet, környezetet, melyben a tudás átadás történik (Lam-Lambermont-Ford 2008). Mivel e belső motivációs eszközök az egyéni szükséglet azonnali kielégítésén keresztül az egyént azonnal jutalmazták, ezért a folyamat önfenntartó marad (Deci-Ryan, 1985). Ezáltal pedig hosszú távon is kiváló eszközei a rejtett tudás átadásának serkentésére, s az egyéni tudás szervezeti szintre emelésének (Osterloh-Frost, 2002).

Látható tehát, hogy a csapat szintű autonómia pozitívan befolyásolja a szervezet teljesítményét. A következőkben nézzük meg, hogy az autonómiának milyen szintjei vannak. Ezt a legkönnyebben az alapján vizsgálhatjuk, hogy a csapat szintű döntéshozatal mely területekre terjedhet ki. Ez alapján a következőket különböztethetjük meg:

- 1). Feladatok végrehajtási sorrendjének meghatározása
- 2). Vezető kijelölése
- 3). Munkaidő beosztása
- 4). Munkavégzés helyszínének megválasztása
- 5). Munka minőségellenőrzése
- 6). Munkatársak kiválasztása
- 7). Munkatársak betanítása
- 8). Teamtagok motiválása
- 9). Munkabér / prémium felosztása

Az eddigi empirikus kutatásokban nem találunk arra példát, ahol a teammunka minőségét a fent említett szofisztikált módon vizsgálják, jellemzően néhány fenti témára vonatkozó adatok alapján tudunk különböző elemzéseket készíteni.

2. Teammunka az EWCS felmérésekben

Az európai munka-feltétel felmérést az Európai Unió Tanácsa által 1975-ben létrehozott, dublini székhelyű nemzetközi szervezet, az European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) szervezi. A felmérést az Eurofound, ötévente, az Európai Unió (Európai Közösség) tagállamaiban végzi. Az adatfelvételre először 1991-ben került sor, ezt követően pedig 1995, 2000, 2005 és 2010-ben. A legutóbbi két felmérésben a Közösség tagállamai mel-

lett egyéb (tagjelölt, EFTA) országok is részt vettek. Az EWCS előnye, hogy nagy elemszáma és a módszertan reprezentativitása miatt alkalmas arra, hogy az eredményeket mind országok között, mind időben összehasonlítsuk.

Az EWCS felmérésekben a teammunka témája először a 2000-2001-es felmérésben jelent meg. Jól mutatja a téma jelentőségének növekedését, hogy az utóbbi három adatfelvételnél a teammunka mérésére egyre szofisztikáltabb kérdések segítenek a téma mélyebb elemzésében. Míg a 2000-2001-es felmérésben (N=32.754) mindössze a teammunka előfordulására kérdeztek rá, addig a 2005-ös adatfelvételkor (N=29.680) a feladatmegosztás és a vezetőválasztás autonómiáján keresztül megjelent a teammunka minősége is. A 2010-es adatfelvételkor (N=43.090) pedig már három változón keresztül van lehetőségünk elemezni az autonóm teammun-kát, melyek a feladatmegosztás, a vezetőválasztás, illetve a munkaidő beosztás szabadsága.

3. Magyarországi munkaszervezetek érettsége

A tanulmány második felében megvizsgáljuk, hogy a 2010-es EWCS felmérésben hogyan teljesítettek a magyarországi munkaszervezetek, összehasonlítva a környező országokéival. A vizsgálatba a felmérésben szereplő szomszédos országokat vontuk be, azaz Magyarország mellett, Ausztria, Horvátország, Szlovákia, Szlovénia és Románia adatait elemezve vonjuk le következtetéseinket. Az összehasonlítás azért releváns, mert hosszú távon Közép-Kelet Európában ezekkel az országokkal kell felvennünk a versenyt, amikor (vállalati) tőkebefektetésekről hoznak döntéseket. Másrésről fontos, hogy az innováció ezen formáját melyik versenytársunk milyen mértékben használja ki – többé-kevésbé azonos adottságokat feltételezve – mennyi tartalék van hazánkban e területen. Érdemes-e mesterségesen ösztönözni a teammunka elterjedését, bízva abban, hogy a magasabb munkaszervezési kultúra nagyobb termelékenységgel jár?

A tanulmány keretein belül alapvetően két kérdéskör elemzésére van lehetőség:

- 1). Teammunka előfordulása az országok munkaszervezeteiben
- 2). Autonómia elterjedtsége a teammunkát alkalmazó szervezeteknél

Az első kérdés elemzésénél azt vizsgáljuk, hogy a teammunka alkalmazása mennyire elterjedt a résztvevő országok munkaszervezeteinél. A 2010-es felmérés megkülönbözteti, hogy a teammunka alkalmazása ugyanabban, vagy más teamben történik-e. Ez a differenciálás lehetővé teszi, hogy az 1. táblázatban látható eredményeket a teammunka szűken, illetve tágan értelmezett definíciója szerint értékeljük.

1. táblázat: Teammunka előfordulása a régió országaiban
Table 1.: Teamwork occurrence in CEE countries

| EWCS (2010) | Teammunka | | Modern Teammunka | | (N=43816) |
|---------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|--------------|
| Ország | Igen | Nem | Igen | Nem | n= |
| Szlovénia | 66,09% | 33,91% | 25,07% | 74,93% | 1392 |
| Magyarország | 61,84% | 38,16% | 6,89% | 93,11% | 1001 |
| Ausztria | 57,84% | 42,16% | 13,40% | 86,60% | 963 |
| Románia | 54,52% | 45,48% | 9,93% | 90,07% | 1007 |
| Horvátország | 53,99% | 46,01% | 14,42% | 85,58% | 1089 |
| Szlovákia | 50,72% | 49,28% | 10,68% | 89,32% | 974 |
| Összesen | 55,83% | 44,17% | 14,43% | 85,57% | 43090 |

Forrás: saját számítások az EWCS 2010 forrásadatai alapján

Az eredményeket elemezve jól látható, hogy a magyarországi eredmények változatosan alakulnak annak függvényében, hogy a teammunkát tágan, vagy szűken értelmezzük. Abban az esetben, ha csak azt vizsgáljuk, hogy a felmérésben szereplő munkaszervezeteknél alkalmaznak-e teammunkát, azt látjuk, hogy hazánk eredményei kimagaslóak (61,84%). Ez az eredmény európai összehasonlításban is az elsők között van. Ha azonban csak azt tekintjük teammunkának, amikor a team tagjai folyamatosan változnak, akkor azt láthatjuk, hogy Magyarország teljesítménye (6,89%) messze a legutolsó régiós versenytársainkhoz viszonyítva. Az eredményből azt szűrhetjük le, hogy a magyarországi munkaszervezetek esetén a klasszikus teammunka elterjedése a jellemző, míg a modern változat alkalmazása még gyerekcipőben jár.

A teammunka elterjedtsége mellett fontos annak minősége is. Egy magasabb minőségű, azaz kiterjedtebb autonómiával rendelkező munkaszervezetben ugyanis nagyobb innovációs potenciál található. A team autonómia mérésére az EWCS 2010-es felmérése három változót mér: feladatválasztás-, vezetőválasztás-, valamint a munkaidő beosztás szabadságát. Az autonómia különböző formáinak összehasonlítása érdekében, a következő transzformációkat hajtottuk végre a változókon:

- 1). Teljes autonómia, ahol a team mindhárom vizsgált autonómia-elemmel rendelkezik,
- 2). Részleges autonómiát, ahol a team bizonyos (egy, vagy két) autonómiaelemekkel rendelkezik és
- 3). Autonómia nélküli teammunkát találhatunk ahol a teamtagok nem rendelkeznek autonómiával, azaz minden kérdésben a munkahelyi vezető dönt.

A számítások eredményeit a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: Autonóm teammunka a régió országaiban
Table 2.: Autonomous teamwork in CEE countries

| EWCS (2010) | Autonómia | | | | (N=43816) |
|--------------|-------------|-------------|----------|--------|-----------|
| Ország | Van | | | Nincs | n= |
| | Teljes aut. | Részl. aut. | Összesen | | |
| Románia | 22,08% | 45,08% | 67,16% | 32,84% | 539 |
| Szlovénia | 20,26% | 40,96% | 61,22% | 38,78% | 918 |
| Horvátország | 17,64% | 38,87% | 56,51% | 43,49% | 584 |
| Szlovákia | 14,29% | 44,29% | 58,57% | 41,43% | 490 |
| Ausztria | 11,57% | 52,80% | 64,38% | 35,62% | 553 |
| Magyarország | 11,47% | 47,50% | 58,97% | 41,03% | 619 |
| Összesen | 19,15% | 43,72% | 62,87% | 37,13% | 23877 |

Forrás: saját számítások az EWCS 2010 forrásadatai alapján

Régiós versenytársainkhoz viszonyítva látható, hogy a magyarországi munkaszervezetekben átlagon aluli (58.97%) az autonómia elterjedtsége. Fontos azonban megjegyezni, hogy a régió országai Ausztria és Románia kivételével mind az európai átlag alatt (62,87%) teljesítettek. Románia eredményei ezen a területen kiemelkednek a régiós mezőnyből. Az autonómia kiterjedtségét vizsgálva megállapítható, hogy a részleges autonómiát alkalmazó munkaszervezetek hazánk esetén olyannyira felülreprezentáltak, hogy Ausztria mögött abszolút értékben is a második helyre került Magyarország (47,50%). Ez az eredmény összeurópai viszonylatban is az átlag felett van – hazánk ezzel az eredménnyel az első harmadban foglal helyet. A teljes autonómia tekintetében azonban már nem ilyen pozitív a helyzet. Fontos megemlíteni, hogy az európai átlaghoz képest a régiós országok gyengén szerepeltek – a teljes autonóm teammunka tekintetében mindössze Romániában és Szlovéniában mértek átlag feletti értékeket, az alacsony régiós eredményt (16,22%) pedig a magyarországi (11,47%) és ausztriai (11,57%) értékek húzzák lefelé. A többi régiós ország átlaga (18,57%) nagyjából a teljes sokaság átlagának felel meg (19,15%). Az autonómia esetén tehát azt láthatjuk, hogy hazánk a részleges autonómia területén jól, míg a teljes autonómia területén rendkívül rosszul teljesít.

4. Összefoglalás, következtetések

A szervezeti innovációk jelentősége különösen olyan országok esetében nagy, ahol nincs lehetőség magas költségű műszaki újításokat finanszírozni. Magyarország számára így kézenfekvő megoldás lehetne, hogy a műszaki újítások magas tökeigényét ellensúlyozandó, nagyobb hangsúlyt fektessen a szervezeti innovációkra, s azok tudatos és hatékony használatával ellensúlyozza relatív tőkesze-

génységét. A tanulmányban azt vizsgáltuk, hogy a teammunka, mint szervezeti innovációs eszköz elterjedtsége alapján hazánk mennyire használja ki innovációs potenciálját a régiós versenytársaihoz képest.

Az elemzés során ellentmondásos eredményeket kaptunk, annak függvényében, hogy a teammunka és az autonómia fogalmát hogyan értelmezzük. A teammunka elterjedtségének vizsgálata során azt láthatjuk, hogy a klasszikus értelemben vett teammunka elterjedtsége mind régiós, mind európai országok munkaszervezeteihez hasonlítva magas. A modern értelemben vett team munka esetén azonban a sereghajtók között vagyunk. Hasonló eredményeket találunk az autonóm teammunka elterjedtségének vizsgálatakor is: az autonómia jelenléte a magyarországi munkaszervezeteknél átlagosnak mondható, ugyanakkor mélyebben vizsgálva kiderül, hogy ez az átlagos érték a részleges autonómia átlagon felüli elterjedtségének köszönhető. Teljes autonóm teammunka alapján hazánk ugyanúgy a sereghajtók között található, mint a modern teammunka elterjedtsége szerinti besorolásnál.

A fenti eredmények alapján elmondható, hogy a magyarországi munkaszervezetek teammunka szempontjából alacsony érettségi fokon működnek. Ennek megfelelően hazánk további potenciállal rendelkezik a szervezeti innovációk e területén, melyet kiaknázva nagyobb hatékonyság lenne elérhető a hazai munkaszervezetekben.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Armbruster, H. et al. (2008): Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys, In: Technovation, 2008/10. szám, pp. 644-657.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (1985): Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, Plenum, New York.
- Delarue, A. – Gryp, S. – Van Hootehem, G. (2003): Productivity outcomes of teamwork as an effect of teamstructure, Katholieke Universiteit Leuven.
- European Working Conditions Survey 2010, letöltve a: <https://www.esds.ac.uk/finding-Data/snDescription.asp?sn=6971> adatbázisból (ellenőrizve: 2012. május 31.)
- Gallie, D. et al. (2009): Teamwork, Productive Potential and Employee Welfare, SKOPE Research Paper, no. 84.
- Kyzlinková, R. – Dokulilová, L. – Kroupa, A. (2007): Teamwork and high performance work organisation. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Lam, A. – Lambermont-Ford, J-P. (2008): Knowledge Creation and Sharing in Organisational Contexts: A Motivation-based Perspective, School of Management, Royal Holloway University of London.
- Lindenberg, S (2001): Intrinsic Motivation in a New Light, In: Kyklos, 2001/2-3. szám, pp. 317-342.

- Osterloh, M – Frost, J. (2002): Motivation and Knowledge as Strategic Resources, In: Frey, B. S. – Osterloh, M. (szerk.): Successful Management by Motivation – Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives, Springer-Verlag, Berlin.
- Schumpeter, J. A. (1943, 1994): Capitalism, Socialism and Democracy, Routledge, London.
- Tanaka, N. et al (2005): Oslo Manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd. eds. Paris.